

Mnoho zakladatelů firem si myslí, že jsou středem firmy. Ale tím musí být zákazník, říká manažer JIŘÍ JEMELKA a dodává, že majitelé často brání své firmě v rozvoji

Společnosti, které ztratily tah na branku, krizi jen těžko přežijí

Jan Lodl
jan.lodl@economia.cz

Interim manažer přichází do firmy, aby ji buď pomohl z problému nebo výrazně proměnil její fungování. Není klasickým zaměstnancem a zůstává jen na určitou dobu. Právě takové manažery nabízí firmám Jiří Jemelka, který si díky možnosti nahlédnout pod pokličku, všímá znaků, které spojují firmy v problémech. „Někdy je potřeba se obrazně vrátit na stroje a začít hledat od začátku úplně nový produkt, než zachraňovat ten starý,“ říká.

HN: Zdá se, že současná krize odhaluje chyby v řízení firem v minulosti. Proč se některé firmy dokáží se současnou situací vyrovnat lépe než jiné?

Pokud začínáme podnikat, to co potřebujeme ze všeho nejvíc, je energie a zápal. Bez toho nemáme šanci prorazit. Pokud se ale firmu podaří rozjet, dostane se celkem přirozeně do stavu, kdy jejímu zakladateli začne docházet dech. Může to být únava, možná trochu ztratí nadšení. Z fáze, kdy ho dopředu žene snaha uspět a ukázat schopnost překonávat překážky, se pomalu začíná orientovat se začne orientovat na jiné věci, chce si tak říkajíc užívat života. Začnou být vlastně spokojeni s tím, co mají. Jenže ta jejich energie, kterou do firmy vkládali na začátku, prostě najednou chybí. Pokud firma ustrne na místě, je to nejkratší cesta k jejímu zániku. A právě tyhle firmy najednou dnes nemají sílu se postavit výzvám, které před ně krize klade.

HN: Co se s tím dá dělat?

Ten, kdo stojí v čele firmy, musí mít chuť se problémům postavit. Je potřeba, aby měl chuť hledat řešení. V současné situaci, kdy je v problémech velké množství firem, pravděpodobně nikdo nenajde řešení na jeden pokus. Jen málokdy stačí jeden nápad a bingo! Firmu budujeme pět, deset nebo více roků, a pokud se dostala nyní do problémů, není to nejspíše jen vinou krize, na problém jsme si založili už někdy v minulosti. Takže těžko můžeme čekat, že ho vyřešíme během pár dní či týdnů. To je vždy běh na dlouhou trať.

HN: Nemůže být řešením nějaký překlenovací úvěr nebo třeba pomoc od vlády?

Úvěry nejsou řešením problému, spíše jeho odložením. Každý, kdo se někdy snažil zachránit nějakou firmu, potvrdí, že spíše než finanční injekce je potřeba změna způsobu, jak firma funguje, jak něco dělá. Je potřeba se zamyslet nad tím, jak dobře a jestli vůbec funguje obchod, jestli není na čase nějak změnit portfolio výrobků nebo služeb, které nabízí. Důležité je také zvážit, jestli je firma správně řízena.

HN: Co znamená změnit řízení firmy? Vyměnit management? Ale co když firmu řídí majitel?

V Česku je poměrně často vidět případ, kdy zakladatelé a majitelé firmy prostě narazí na své limity. Pak už jsou pro svou společnost vlastně přítěží. Takovou firmu poznáme docela snadno. Když se podíváme na její hospodářský výsledek za posledních deset či patnáct roků, bude obrat takové firmy oscilovat v určitém rozmezí. Nezáleží přitom, jestli se její obrat pohybuje mezi 30 a 40 miliony nebo 100 a 150 miliony. Vypadá to, jakoby firma byla neustále na houpačce. Může to být



Pokud firma ustrne na místě, je to nejkratší cesta k jejímu zániku. Takové společnosti nemají sílu postavit se krizi

Jiří Jemelka
zakladatel společnosti J.I.P. pro firmy

Jiří Jemelka (41)

Odborník na řízení firem, prodeje a vedení lidí i týmů. Jeho společnost J.I.P. pro firmy s.r.o. formou vlastních interim manažerů řídí v současnosti 10-15 malých a středně velkých firem po celém Česku. Absolvoval VŠB-TU Ostrava, obor Management a Ekonomika.

Foto: archiv J.I.P. pro firmy



houpačka celkem příjemná, firma nějaký zisk generuje a její život tento vývoj nijak neohrožuje. Když se ale nad tím zamyslíme, je to signál čehosi nezdravého. Zdravá firma by měla přece v čase růst, ne třeba skokově, někdy rychleji, jindy pomaleji. Ale její obrat by se měl postupně zvětšovat.

HN: Jak je to možné? Vždyť přece pokud někdo firmu vybudoval, měl by být schopen jí řídit, ne?

To je právě ta ztráta energie. Když se podíváme na fungování takové firmy, velmi často ji řídí přímo majitel ve funkci výkonného ředitele. Při podrobnějším zkoumání ale zjistíme, že už dávno firmě samotné nevěnuje tolik času jako na začátku. Pokud chceme skutečně odhalit, kde je ve firmě problém, musíme se podívat do jejího vnitřního fungování. U firem dlouhodobě řízených jejich zakladateli (ale zdaleka nejen u nich) si velmi často všimneme pasivního obchodního oddělení, které není motivováno aktivně vyhledávat nové příležitosti. Právě to bývá jakousi černou dírou, která pohlcuje vše pozitivní, co ve firmě je. Nejde ale jen o obchod, musíme analyzovat, jak firma pracuje se svými zaměstnanci, a jaké pracovníky nabírá. Takových ukazatelů můžeme najít mnoho a většinou nám signalizují to samé – firma prostě ztratila tah na branku.

HN: Ale může za to majitel firmy?

Tím, kdo musí onu energii do firmy přenášet, je její vrcholný manažer. Říká se, že ryba smrdí od hlavy. Tady je to naprosta pravda. Tomuhle se nelze vyhnout. Může se stát, že majitel či zakladatel firmy nemá dostatek energie, už její firmy přerostla, a on na její řízení prostě nestačí, nebo chce prostě jen více času pro sebe. To je celkem

přirozené, ale pak musí svou roli na někoho delegovat. Měl by prostě najít manažera, který firmu povede. Jenže mnoho majitelů firem si tuhle myšlenku ani nepřipustí, natož aby se s ní vážně zabývali. A když už o ní začnou přemýšlet, jejich ego jim zabráni udělat správný krok. Mnoho majitelů je totiž stále přesvědčeno o tom, že jsou středobodem firmy. Jenže, středem firmy by přece neměl být majitel, tím, kolem koho se všechno točí, by měl být zákazník. Fungující firma musí stát na fungujícím systému, který bude neustále zlepšovat, a kvalitních lidech. Bez dobrých zaměstnanců totiž nezvládnete vůbec nic. Potřebujete správné lidi na správných místech, kteří jsou dobře zaplacení a motivováni.

HN: Vaší prací je interim management. Dosazujete do firem externí manažery na kratší či delší dobu s úkolem posunout firmu kupředu nebo ji třeba vytáhnout z problémů. Co patří k jejich prvním úkolům v nové firmě?

Samozřejmě v první fázi je potřeba udělat hloubkovou analýzu a rozpoznat, v jakém stavu firma je. Klíčovým krokem je ale prodiskutovat s majitelem, jakých cílů chceme společně dosáhnout do roka, tří či pěti let. Pak je potřeba připravit seznam skutečně konkrétních kroků a úkolů, které nám k dosažení cílů pomohou. Tohle by si ale měl uvědomit každý majitel, každé firmy. Být schopen si říct, kam chce svou firmu dostat a jak toho může dosáhnout. V našem mozku existuje část, které se říká retikulární aktivní systém. A ten zajistí, že pokud máme před sebou nějaký cíl, naše tělo se dokáže skutečně zaměřit a koncentrovat na jeho dosažení. Tyto cíle je pak potřeba průběžně posuzovat, analyzovat, jak jsme

se k jejich splnění přiblížili, nebo jestli není třeba je upravit. Vždy si musíme ukázat, čeho jsme už dosáhli, a zároveň být schopni pojmenovat to, čeho jsme zatím nedosáhli. Není potřeba si říkat, proč něco nešlo. Naším úkolem je najít cestu, jak cíle dosáhnout.

HN: Proč něco takového majitelé nedělají?

Jsem přesvědčen, že každý, kdo vybudoval nějakou úspěšnou firmu, musí mít v sobě schopnost přesně takhle postupovat. Určit si cíl a jít za ním. Nezdůvodňovat si, proč ho nemůže dosáhnout. Je tedy potřeba, aby tenhle přístup v sobě našli i po čase, aby tohle nastavení znovu spustili. Firma potřebuje strategické řízení. Známe příklad původně malé firmy se třemi majiteli, kde jeden z nich hned na začátku prosadil, aby v ní začalo fungovat představenstvo. Když se pak tahle firma rozrostla a stala se akciovou společností, už měla systém strategického řízení zažitý. Majitelé se naučili i při denním operativním řízení pravidelně posuzovat dosažení vytyčených cílů a vzájemně si poskytovat zpětnou vazbu. Dnes mají obrat přes 300 milionů.

HN: Mluvit o tom, že krize je ve skutečnosti šancí ke změně je klišé. Ale může nás současná pandemie něco opravdu naučit?

Rozhodně bělosti a tomu, že věci nejsou samozřejmě. Pokud žijeme v relativní hojnosti a máme tak zvaně plná břicha, někdy se to těžko poslouchá. Ale nesmíme zapomínat, že člověk je tvor. Měl by tedy tvořit. Pokud bychom si tedy měli ze současných krize něco odnést, pak je to poučení pracovat neustále naplno. I když i odpočinek má v životě místo, je třeba nezapomínat na nutnost neustále se rozvíjet.

Narozeniny

PONDĚLÍ

Tomáš Havryluk (39)
Místopředseda představenstva, ředitel strategických projektů, Alza

Karolína Topolová (44)
Předsedkyně představenstva a generální ředitelka, Aures Holdings

ÚTERÝ

Miroslav Žbel (41)
Člen představenstva a ředitel podpory obchodu, Penzijní společnost České pojišťovny

ČTVRTEK

Jiří Krutílek (57)
Člen dozorčí rady, Tatra Trucks

Jan Kranát (48)
Člen představenstva, EAG SE

Zdeněk Pech (57)
Předseda představenstva, Fast ČR

Petr Procházka (52)
Člen představenstva, Severní energetická

PÁTEK

Václav Hrbek (46)
Majitel a spoluzakladatel, Alpine PRO

Pavel Baudiš (60)
Spoluvlastník a spoluzakladatel, Avast Software

Pavel Kráčmar (54)
Člen dozorčí rady, Česká spořitelna - penzijní společnost

Juraj Bóna (46)
Ředitel, T-Mobile

SOBOTA

Tomáš Kautský (45)
Jednatel, Mondelez Czech Republic

Rostislav Čáp (53)
Člen představenstva, Veolia Voda Česká republika

NEDĚLE

Miroslav Franta (62)
Jednatel, majitel, Ferros Praha

Dagmar Dubecká (54)
Řídicí partner, Advokátní kancelář Kocián Šolc Balaščík

Sylvie Sobolová (45)
Partner, Advokátní kancelář Kocián Šolc Balaščík

Marek Mora (49)
Viceguvernér, Česká národní banka